

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

Návrh modelu měření výkonnosti pro průmyslovou společnost

Design of the Performance Measurement Model for Industrial Company

Student: Jakub Košina

Vedoucí diplomové práce: Ing. Bazsová Blanka, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra systémového inženýrství

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Košina**
Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: 6209T025 Systémové inženýrství a informatika
Specializace: 00 Systémové inženýrství a informatika
Téma: **Návrh modelu měření výkonnosti pro průmyslovou společnost**
Design of the Performance Measurement Model for Industrial Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky výkonnosti podniku
 3. Analýza současného stavu
 4. Návrh modelu výkonnosti v prostředí ATTIS
 5. Zhodnocení přínosů
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném sektoru i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

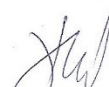
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Bazsová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



doc. Ing. Jana Hančlová, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Blance Bazsové, Ph.D. za její pomoc, připomínky a další cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Martinu Adamčíkovi za poskytnutí informací, materiálů a odbornou spolupráci. A tímto rovněž děkuji společnosti ATTN Consulting s.r.o. za poskytnutí softwarového nástroje ATTIS.

V Ostravě dne

.....

Obsah

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Úvod..... | 6 |
| 2 | Teoretická východiska problematiky výkonnosti podniku | 7 |
| 2.1 | Základní terminologie..... | 7 |
| 2.2 | Důvody pro měření výkonnosti | 10 |
| 2.3 | Uživatelé informací o výkonnosti..... | 12 |
| 2.4 | Proces měření výkonnosti..... | 13 |
| 2.5 | Přístupy k měření výkonnosti podniku | 14 |
| 2.6 | Tradiční přístupy k měření | 16 |
| 2.6.1 | Absolutní ukazatele | 16 |
| 2.6.2 | Rozdílové ukazatele..... | 17 |
| 2.6.3 | Poměrové ukazatele | 17 |
| 2.6.4 | Souhrnné ukazatele..... | 21 |
| 2.7 | Moderní přístupy k měření | 22 |
| 2.7.1 | EFQM Excellence Model | 22 |
| 2.7.2 | Six Sigma..... | 24 |
| 2.8 | Balanced Scorecard | 25 |
| 2.8.1 | Princip metody BSC | 25 |
| 2.8.2 | Vytvoření strategické mapy | 27 |
| 2.9 | ISO normy | 27 |
| 2.9.1 | ISO 9000 | 28 |
| 2.9.2 | Přínos koncepce ISO | 28 |
| 2.10 | Softwarový nástroj ATTIS | 29 |
| 3 | Závěr..... | 31 |
| | Seznam použité literatury..... | 32 |
| | Seznam zkratk | 34 |
| | Seznam obrázků | 35 |
| | Seznam grafů | 1 |
| | Seznam tabulek..... | 2 |
| | Prohlášení o využití výsledků diplomové práce..... | 3 |
| | Seznam příloh | 4 |

1 Úvod

Začátek 21. století se vyznačuje specifiky, jako jsou ustupující ekonomická recese, vysoký stupeň globalizace, dynamické a rychle měnící se tempo vývoje. Právě v této době je podstatné pro podnik zhodnotit svou výkonnost nejen z pohledu akcionářů a vlastníků společnosti, kteří se orientují zejména na ukazatele vypovídající hodnoty podniku, nýbrž také z pohledu vedení společnosti a manažerů, pro které je nezbytností sledovat výkonnost podniku za účelem správného rozhodování a tvorby strategie podniku.

Ukazatele výkonnosti, stejně jako jakákoliv jiná měřítka, prošla ve své historii postupným vývojem. Zatímco do nedávna se měření výkonnosti provádělo z pravidla podle čísel, v dnešní době je nutné pohlížet na tuto problematiku z mnohem širší perspektivy kvůli její komplexnosti.

Cílem této práce je vytvořit návrh modelu měření výkonnosti pro průmyslovou společnost pomocí softwarové podpory ATTIS.

V této práci, z důvodu utajení v rámci podepsané smlouvy o mlčenlivosti se společností, pro kterou je tato DP vytvářena, nesmí být veškerá data oficiálně zveřejněna. Tudíž práce nesmí být v plném znění zveřejněna na systému DSpace. Práce v plném rozsahu a znění je pouze na vyžádání u autora.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. Po první, úvodní, následuje druhá kapitola, která vysvětlí základní terminologii měření výkonnosti, dále objasní, jaké jsou hlavní důvody pro měření výkonnosti a nabídne stručnou historii a evoluci jejích ukazatelů. Dále jsou popsány některé z nejpoužívanějších metod pro měření výkonnosti a v neposlední řadě je představen softwarový nástroj ATTIS.

Třetí kapitola se podrobněji věnuje průmyslové společnosti, potažmo její organizační a procesní struktuře. Společnost i úsek jsou podrobeny analýze jejího současného stavu, strategickému a hospodářskému plánu.

Praktická část diplomové práce je realizována ve čtvrté kapitole. V softwarovém prostředí ATTIS je vymodelována organizační struktura, procesní modely a model řízení podle cílů, ve kterém jsou definovány měřicí metriky a strategické cíle společnosti.

2 Teoretická východiska problematiky výkonnosti podniku

Problematika výkonnosti podniku je v dnešní době velmi aktuálním tématem a neexistuje podnik, který by s touto problematikou nepřišel do styku. Je velmi významná pro dobrý chod podniku stejně, jako je významná pro správné řízení a vedení podniku. Vedení podniku by proto tuto problematiku zcela jistě nemělo brát na lehkou váhu, neboť i malé zvýšení výkonnosti podniku může mít pro daný podnik podstatný a rozhodující vliv.

2.1 Základní terminologie

Pro problematiku výkonnosti podniku je potřeba si definovat některé základní pojmy. **Podnik.** V odborné literatuře se objevuje mnoho různých definic podniku. Například Wöhe (1995) definuje podnik jako kombinací výrobních faktorů, prostřednictvím kterých hodlají jeho vlastníci dosáhnout určitých cílů (Wöhe, 1995, s. 2). Pro podnik (obr. 2.1) jsou charakteristické jeho vstupy a výstupy. Podnik za pomoci vnitropodnikových aktivit, přemění vstup (zdroj) na výstup (produkt).

Obr. 2.1 Podnik



Zdroj: vlastní pracovní

Stakeholder neboli zainteresovaný je podle R. E. Freemana (1984) „ten, kdo může ovlivnit nebo je ovlivněn dosahováním cílů organizace.“ Stakeholdery mohou být osoby, skupiny, organizace, instituce, společnost i prostředí.

Ukazatel je obecné označení určitého jevu. Jeho číselná velikost je jeho hodnotou. Je potřeba si ovšem uvědomit, že ukazatel není bezprostředním, ale zprostředkovaným obrazem skutečnosti.

Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.

KPI (Key Performance indicators) neboli *klíčové ukazatele výkonnosti* (dále jen KPI) jsou srdcem pro měření výkonnosti podniku. Jejich výběr je velmi důležitý, na základě čeho bude posuzována výkonnost procesu. KPI jsou jedny z klíčových ukazatelů pro systém Balanced Scorecard. KPI měří úroveň plnění předem zadaných strategických cílů, vycházející z daného měřicího systému a cílových hodnot strategických cílů.

Každý strategický cíl musí být SMART¹ a stejně takové by měly být i KPI. Strategie také musí vysvětlit, jak těchto strategických cílů dosáhnout. Proto by každý konkrétní strategický cíl měl mít definováno, které konkrétní akce v rámci strategické iniciativy budou použity.

Navrhování KPI je poměrně složitá záležitost. Podle Janišové a Křivánka (2013) mají manažeři, zvláště ti technicky vzdělaní, tendenci navrhnout k používání desítky nejrozličnějších KPI. Problémem v tomto kroku proto je, že manažeři sice navrhnou ukazatele výkonnosti, ale ne jenom ty klíčové. Slovo klíčové má proto zásadní význam. Jde totiž o takové ukazatele výkonnosti, které nám buď říkají, co a kde máme udělat, abychom zvýšili výkonnost firmy anebo takové, které nám souhrnně vypovídají o směru, kterým se strategie firmy ubírá. Jde o tzv. místa zlomu (*leverage points*), kde můžeme soustředným relativně malým úsilím dosáhnout velkých změn. Podle Janišové a Křivánka (2013) je **proces sestavování KPI nejlépe vytvářet v souladu s KFÚ² a s vybraným řetězcem ze strategické mapy**. Pro každý řetězec ze strategické mapy určíme jeho KFÚ. Jemu stanovíme daný systém měření, jednotku měření a cílové hodnoty. Poté pojmenujeme KPI, určíme frekvenci měření a způsob vyhodnocování, včetně způsobu zpracování zpětné vazby s naměřenými hodnotami.

Definice **strategie** se v průběhu několika posledních desítek let vyvíjela v závislosti na zkušenostech a poznatcích v oblastech, ve kterém se strategie podniku tvořila. Obecně existují dvě hlavní definice strategie. Tradiční definice chápe strategii podniku jako „*dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů*“ (Dedouchová, s. 160). Oproti tomu moderní definice chápe strategii jako „*připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku*“ (Dedouchová, s. 160).

¹ Specific – konkrétní, Measurable – měřitelný, Attainable – dosažitelný, Relevant – odpovídající, Time-bound - ohraničený v čase

² Klíčové Faktory Úspěchu

Označením **model** se rozumí zprostředkující nástroj pro poznání skutečnosti. „*Slouží k zobrazení výkonnosti podniku, které se uskutečnilo za určitých podmínek a určitou metodou*“ (Wagner, s. 51). Modely jsou většinou ve formě určitých diagramů znázorňující procesy. Podle Wagnera (2009) je nezbytné se zaměřit při tvorbě modelu na dvě základní vlastnosti:

- **model je vždy redukcí reality, resp. systému** a nelze jej tedy považovat za dokonalé zobrazení skutečnosti,
- **přístup k redukci by měl respektovat účel využití modelu.**

Výkonnost. Je zajímavé, jak jsme slovo výkonnost zvyklí používat poměrně běžně v každodenní komunikaci bez ohledu na naše oborové zaměření.

Označení výkonnost se používá v různých oborech od sportu až po světovou ekonomiku a proto existuje celá řada různých definic. V obecném pojetí však výkonost znamená „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.*“ (Wagner, s. 17)

V podnikové ekonomice můžeme chápat výkonnost, jako schopnost podniku co nejlépe využít své dostupné zdroje vložené do jedné z podnikatelské aktivit a vytvořit co největší její hodnotu. V praxi podniku existují různé pohledy na výkonnost. Výkonnost bývá interpretována jinak vlastníky podniku, manažery, zákazníky apod. Šulák a Vacík (2005) definují interpretaci výkonnosti takto:

Pro *vlastníky*, je podnik výkonný tehdy, jestliže se mu daří co v nevyšší míře a v co možné nejkratší době zhodnotit kapitál. Podle *manažera* je výkonnost firmy vysoká tehdy, jestliže firma prosperuje, má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a její hospodaření je likvidní a rentabilní. Z pohledu *zákazníka* je výkonnou firmou ta, která je schopna předpovídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout daný produkt v ceně, jakou je zákazník ochotný za daný produkt nebo službu dát (Šulák a Vacík, 2005).

Metoda MBO³ je používána hlavně pro zaměstnance v řídicích a odborných funkcích. Tato metoda je založena na principu hodnocení zaměstnance z hlediska strategických cílů. V praxi to vypadá tak, že nadřazený na začátku období stanoví zaměstnanci určité cíle, které musí během daného období splnit. Na konci období vypracuje zaměstnanec zprávu o plnění a

³ MBO = Management by Objectives (řízení podle cílů)

nadřazený hodnotí jeho úspěšnost. MBO je účinným systémem, protože zaměstnanec přesně ví, jaké chování se od něj očekává. Hlavní nevýhodou je ovšem časová náročnost vyžadující neustálý tok informací mezi uživatelem a zaměstnavatelem (Wagnerová, 2008).

2.2 Důvody pro měření výkonnosti

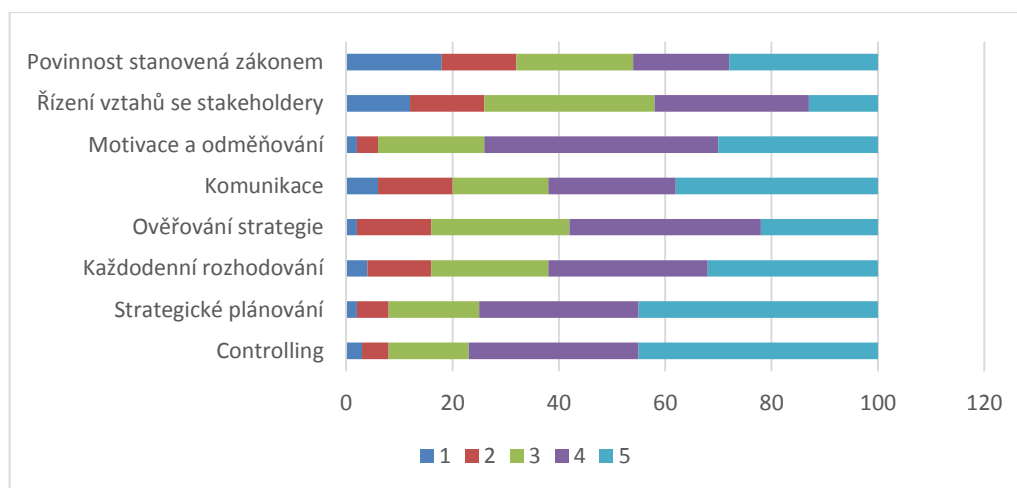
„Co nelze měřit, nelze efektivně řídit pro splnění cíle“ (Controlling)

Pro každý management podniku je důležité nejen vědět, kde se pohybuje jeho výkonnost, ale především co potřebuje vědět, je proč se toto měření výkonnosti uskutečňuje, k čemu nám tyto ukazatele a naměřené hodnoty jsou a jak je využít pro prospěch podniku.

Podle výzkumu, který provedla v letech 2009-2011 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně ze vzorku 402 českých firem, považuje právě controlling, strategické plánování a komunikaci za nejvýznamnější důvody pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti v podniku. Dle grafu 2.1 vyplývá, že u více než 40% dotazovaných podniků je nejdůležitější controlling a strategické plánování. V nepodstatné řadě také komunikace. Každodenní rozhodování, motivace a odměňování a povinnost stanovená zákonem označují za méně významné důvody pro zavedení systému řízení a výkonnosti. Jako nejméně podstatné důvody považovaly podniky ověřování strategie a řízení vztahů se stakeholdery.

Až 70% českých podniků dále uvedlo, že systémy hodnocení výkonnosti jsou provázány se systémem odměňování manažerů. Co se ovšem týká řadových zaměstnanců, je zde již hodnocení jejich výkonnosti, jakožto jednoho z nástrojů pro zvyšování produktivity a následné konkurenceschopnosti podniku podceňováno. Faktory byly hodnoceny škálou 1-5, kde 1 je nevýznamný důvod a 5 je velmi významný důvod.

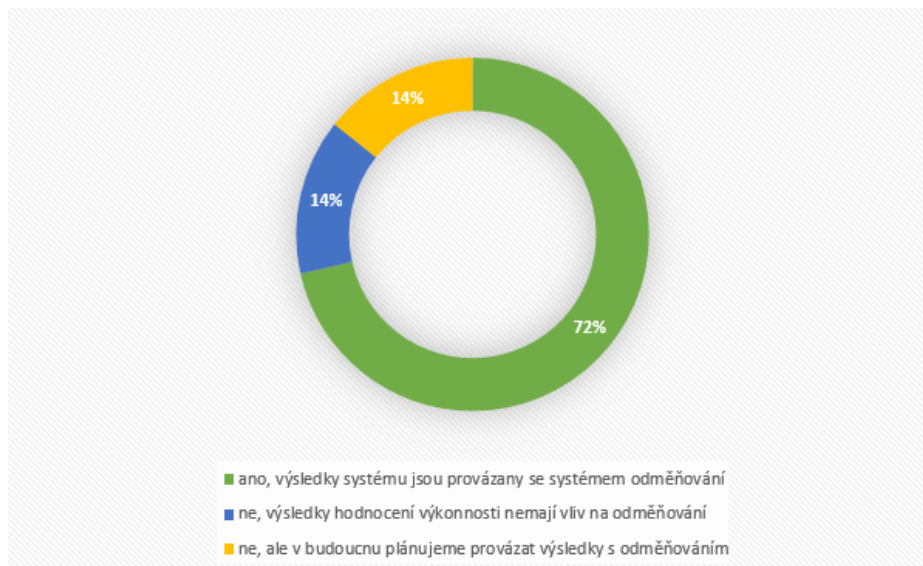
Graf 2.1 Důvody pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti v podniku v ČR



Zdroj: upraveno podle [CONTROLLING]

Z výzkumu dále vyplývá (graf 2.2), že celých 73% podniků vychází při měření výkonnosti ze strategie a cílů společnosti a pomáhá při jejich tvorbě.

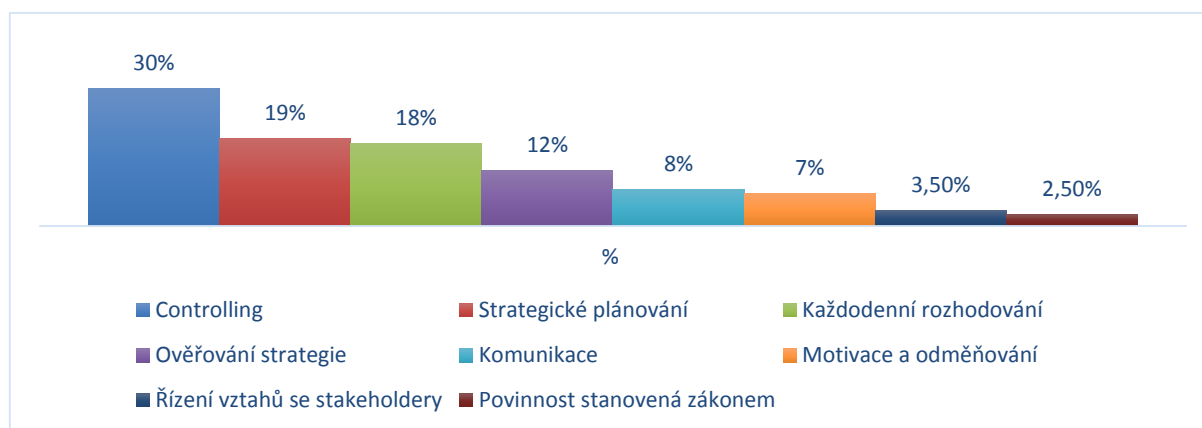
Graf 2.2 Systém měření a řízení výkonnosti k hodnocení (odměňování) manažerů



Zdroj: upraveno podle [CONTROLLING]

V roce 2003 Bernard Marr provedl výzkum, ve kterém se podobně jako Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně zabýval zkoumáním hlavních důvodů pro měření výkonnosti podniku. Jak můžeme vidět v grafu 2.3, také zde bylo výsledkem výzkumu zjištění, že hlavním důvodem pro používání měření výkonnosti byl controlling, následovány strategickým plánováním, každodenním rozhodováním a ověřováním strategie. Každému faktoru je přiřazena procentuální hodnota, která vyjadřuje jeho podíl na celkové hodnotě.

Graf 2.3 Důvody pro měření výkonnosti podle Bernarda Marra z roku 2003



Zdroj: upraveno podle [CONTROLLING]

Z obou provedených výzkumů je jasné patrné, že argumenty pro měření výkonnosti podniků v České republice se ve srovnání s celosvětovým, které bylo provedeno před 10 lety, příliš neliší. Důvody jsou víceméně identické. Stále podniky zkoumají výkonnost především pro potřeby strategického plánování a controllingu. Ten je důležitý především pro zajišťování návaznosti na dosahování strategických cílů. Právě pomocí ukazatelů, kterými je výkonnost v podniku měřena, je také možnost analyzovat a řídit míru dosažení strategických cílů.

2.3 Uživatelé informací o výkonnosti

Není důležité jen vědět, proč výkonnost měříme, ale stejně podstatné je vědět pro koho výkonnost podniku měříme, neboli kdo jsou uživatelé informací o výkonnosti podniku. V obecném pojetí lze říci, že výkonnost měříme pro všechny subjekty, které mají potřebu se dozvědět informaci o průběhu, podmínkách a výsledcích zkoumané činnosti a tuto znalost využít pro své další chování a jednání. Mezi konkrétní subjekty, které se o výkonnost podniku zajímají, tzv. stakeholdery, patří:

- vlastníci,
- management,
- zaměstnanci,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- veřejný sektor,
- věřitelé.

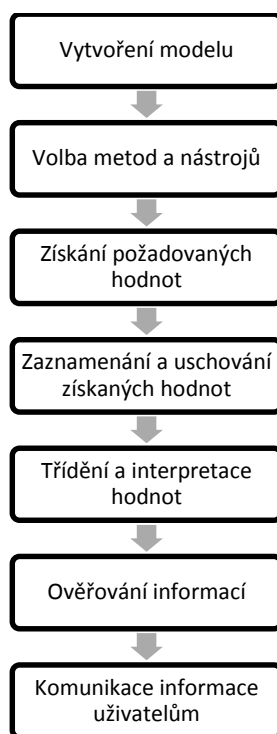
Tito uživatelé informací se podle Wágnera (2011) se rozdělují na *externí* a *interní* uživatele, a to podle toho, zdali jsou vykonavateli nebo alespoň spoluvykonavateli činnosti, jejíž výkon je předmětem zkoumání, nebo zda se jedná o subjekty, které se nachází vně této zkoumané činnosti.

2.4 Proces měření výkonnosti

„...většina organizací má tendenci měřit to, co se snadno měří, nikoli nutně to, co je opravdu důležité“ (Marr, 2004)

Aby mohla být výkonnost podniku hodnocena, musí být prvně naměřena. Pro zajištění požadované informace, je vhodné chápat měření výkonnosti jako určitý proces, ve kterém na sebe navazují jednotlivé fáze měření výkonnosti. Mezi ty základní, jak uvádí Wagner (2009), obvykle patří:

Obr. 2.2 Proces měření výkonnosti



Zdroj: upraveno podle [WAGNER, 2009]

Vytvoření modelu, je základním kamenem pro uskutečnění měření a interpretaci výsledků. V této fázi určujeme, které prvky, vztahy a charakteristiky zkoumaného objektu chceme měřit. Měřené objekty jsou většinou příliš rozmanité na jejich zkoumání a měření, a proto je důležité si uvědomit, že model nikdy není a nemůže být duplikát skutečného objektu, ale je to pouze účelově modelovaný obraz, který zabírá pouze určitý úhel pohledu na skutečnost.

Volba metod a nástrojů, které budou v měření použity, následuje po provedení prvního kroku, ve kterém jsme si jasně vyjasnili co je předmětem našeho měření. V této fázi je nutné se zaměřit

na řešení těchto metodických otázek, nikoliv naopak, tudíž vždy volba metod a nástrojů musí být vždy odvozena od toho, co se bude měřit.

Získání požadovaných hodnot. V této fázi se využívá buď přímý přístup, nebo je využitý určitý nástroj k „přiblížení“ zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu.

Zaznamenání a uschování získaných hodnot. Fáze zajišťuje zaznamenání a uložení získaných hodnot co možno s nejmenším množstvím chyb, nejnižším úsilím vynaloženým při získávání informací a jejich bezpečným zpracováním a uložením.

Třídění a interpretace hodnot. V této fázi dochází ke zpracování primárních údajů o zkoumaném objektu a to za pomoci různých postupů. Např.: třídění, uspořádání, analýza, porovnávání, syntéza apod. Variantnost těchto postupů je závislá na vlastnostech datové základny vytvořené v předchozí fázi. Kvalita této fáze značně ovlivňuje výslednou interpretaci informací.

Ověřování informací. Cílem této fáze, je eliminace záměrných i neúmyslných projevů subjektivity v procesu měření. Podstatnou částí této fáze je tedy objektivizace informací poskytovaných uživatelům.

Komunikace informace uživatelům. Tato fáze završuje celý proces měření výkonnosti. Cílem je vhodná interpretace informace uživateli zkoumaného objektu o jeho charakteristikách. Činnosti, které patří do této fáze, se označují jako vykazování, reporting, prezentace, apod.

2.5 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Podobně jako v ostatních oblastech lidské činnosti, i zde probíhá vývoj a přirozená evoluce metod měření výkonnosti podniku. Posledních čtyřicet až padesát let přineslo v oblasti měření výkonnosti podniku pestrou řadu nových úvah o přístupech, postupech, metodách a nástrojích pro měření výkonnosti. Tabulka 2.1 stručně popisuje vývoj ukazatelů a přístupů, které se v průběhu posledních čtyřicet let vyvíjely.

Tab. 2.1 Přístupy k měření výkonnosti podniku

| Období | Charakteristika | Ukazatele | Přístupy |
|-----------------------|--|---|---|
| 70. – 80. léta | Zjišťování hospodářského výsledku a jeho vztah k objemu investovaného kapitálu vyjádřenému rentabilními měřítky. Zjišťování nákladové náročnosti podnikových produktů za účelem zabezpečení hospodárné tvorby. | Market Value Added (MVA), Cash Flow On Investment (CFROI). | S nadsázkou lze říci, že toto období lze charakterizovat jako „řízení podle čísel“ (Wagner, 2009). |
| 90. léta | Dochází k štěpení pohledu na podstatu podniku: <ul style="list-style-type: none"> • Podnik jako finanční investice • Podnik jako socioekonomický systém. | Cash Flow On Investment (CFROI), EFQM Excellence Model, Six sigma, Balanced Scorecard (BSC) Activity Based Costing (ABC), Economic Value Added (EVA). | Do systému měření výkonnosti se implementují i nefinanční ukazatele a to zejména s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů. |
| Současnost | Pokračuje se v trendu z devadesátých let, přibývá o investorský pohled na podnik a globalizaci v měření výkonnosti. | Cash Flow On Investment (CFROI), EFQM Excellence Model, Six sigma, Balanced Scorecard (BSC) Activity Based Costing (ABC), Economic Value Added (EVA), Benchmarking. | Manažer podniku se stává koučem, který pomáhá najít optimální cestu pro výkonnost. |

Zdroj: vlastní zpracování

Existuje také mnoho pohledů, kterými jde na jednotlivé ukazatele měření výkonnosti pohlížet. Jedním z těchto pohledů je základní rozlišení měřítek podle úrovně podrobnosti (Wagner, 2009).

- **Syntetická měřítka** (shrnujícím způsobem odrážejí všechny stránky výkonnosti zkoumaného objektu).
- **Analytická měřítka** (zaměřují se vždy na určitou dílčí stránku výkonnosti zkoumaného objektu).

Dalším z těchto pohledů, kterým se dále tato práce bude zabývat, je podle Šuláka (2005) rozdělení na:

- **tradiční přístupy k měření,**
- **moderní přístupy k měření.**

2.6 Tradiční přístupy k měření

Tradiční přístup k hodnocení výkonnosti podniku je obvykle založený na měření z finančních měřítek a vychází z metrik finanční analýzy. Tento přístup hodnocení Šulák (2005) dále rozděluje do několika skupin, podle druhu ukazatelů:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- souhrnné ukazatele.

2.6.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vycházejí převážně ze vstupních informací obsažených v účetních výkazech. Tyto ukazatele dávají představu o rozměru jednotlivých jevů. Mezi absolutní ukazatele patří *stavové* a *tokové* ukazatele. Stavové vycházejí z rozvahy a určují k určitému datu hodnotu majetku a kapitálu, zatímco tokové ukazatele, které vychází z účetního výkazu zisku a ztrát, jakož i výkaz cashflow, určují stav za určitou dobu. Například tržby dosažené za uplynulé období.

2.6.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se využívají především k analýze a řízení finanční situace podniku, především se zaměřením na jeho likviditu.

Za jeden z klíčových faktorů lze označit ukazatel *čistého pracovního kapitálu*. Představuje tu část oběžného majetku, které je financována dlouhodobými zdroji, ať už vlastními nebo cizími (rozíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji). Vyjadřuje volné peněžní prostředky, které má podnik k dispozici, poté co uhradí všechny své krátkodobé závazky. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši volného kapitálu (Knapková, 2010).

2.6.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejpočetnější a také nejvyužívanější skupinou ukazatelů a jsou definovány jako podíl dvou položek nejčastěji ze základních účetních výkazů (Růčková, s. 41). Pomocí poměrových ukazatelů se provádějí různá časová srovnání, řezové a srovnávací analýzy apod. Podle Šuláka a Vacíka (2005) se pro hodnocení výkonnosti podniků používá pět nejdůležitějších skupin ukazatelů:

- a) **Ukazatelé rentability** slouží k vyjádření míře dosaženého zisku z investic poskytovatelům kapitálových zdrojů. Ukazatelé rentability se obvykle porovnávají s údaji získanými v předchozích letech, s různými statistickými údaji v odvětví apod. Mezi ukazatele patří:

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** slouží k vyhodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vlastníci vložili.

$$\frac{\text{Zisk po zdanění} \cdot 100}{\text{Vlastní kapitál}}$$

(14)

Vyjadřuje v procentech zisk po zdanění k vlastnímu kapitálu.

- **Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)** ukazuje celkovou efektivnost společnosti.

$$\frac{\text{Zisk před odečtením úroků a daní} \cdot 100}{\text{Celková aktiva}}$$

(14)

- **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)** slouží k měření návratnosti celkových investic nebo zapojeného kapitálu.

$$\frac{\text{Zisk po zdanění} + \text{úrok} (1 - \text{daňová sazba daně z příjmu}) \cdot 100}{\text{Dlouhodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}} \quad (14)$$

- **Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)** ukazuje efektivitu vloženého dlouhodobého externího kapitálu.

$$\frac{\text{Čistý zisk po zdanění} \cdot 100}{\text{Investovaný kapitál}} \quad (14)$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách.

$$\frac{\text{Hrubý zisk} \cdot 100}{\text{Tržby}} \quad (14)$$

- a další.

b) Ukazatelé likvidity obecně můžeme říci, že poměřují čím je možno platit s čím je nutno platit. Většinou tedy poměřují různá oběžná aktiva s krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti.

- **Běžná likvidita (current ratio)** ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti.

$$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

- **Pohotová likvidita (quick ratio)** je přísnější metoda pro měření likvidity, neboť vylučuje z oběžných aktiv zásoby a nedokončenou výrobu.

$$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

- **Okamžitá likvidita (cash-position ratio)** měří schopnost společnosti hradit si své momentálně platné závazky.

$$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{Krátkodobá pasiva} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (14)$$

- a další.

c) **Ukazatelé aktivity** měří schopnosti využívání vlastních zdrojů podniku. Lze zde pracovat s ukazateli dvojího typu. Do první skupiny patří ukazatele počtu obrátů, tj. kolikrát se obrátí druh majetku v tržbách za určitý časový interval. Druhou skupinou jsou ukazatele doby obratu, tj. doba, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku, tedy za jak dlouho uskuteční jednu obrátku.

- **Obrat aktiv** měří celkové využití majetku. Řadí se mezi klíčové ukazatele.

$$\frac{\text{Roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (14)$$

- **Relativní vázanost stálých aktiv** měří, jak se podniku daří zvyšovat objem tržeb, bez dalšího rozšiřování kapacity měřené stálými aktivy.

$$\frac{\text{Stálá aktiva}}{\text{Roční tržby}} \quad (14)$$

- **Ukazatel obratu dlouhodobého hmotného majetku** je měřítkem pro celkovou produkční efektivnost a intenzity využívání zejména strojů, budov, zařízení.

$$\frac{\text{Roční tržby}}{\text{Dlouhodobý hmotný majetek v zůstatkové ceně}} \quad (14)$$

- Dalšími ukazateli jsou: doba obratu pohledávek, doba obratu zásob, doba obratu dluhů, ukazatel doby samoreprodukce a jiné.

d) Ukazatelé produktivity v zásadě ukazují schopnost změřit podnikové jednotky na vstupu k produkci určitého množství na výstupu v daném čase.

- **Přidaná hodnota na zaměstnance** určuje hodnotu, kterou vyprodukoval každý její pracovník.

$$\frac{\text{Roční tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

(14)

- **Zisk na zaměstnance** měří, jakou průměrnou přidanou hodnotu vyprodukoval každý její zaměstnanec.

$$\frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

(14)

- **Tržby na zaměstnance** ukazuje podíl zisku před zdaněním, který připadne na každého zaměstnance.

$$\frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

(14)

e) Ukazatelé zadluženosti vyjadřují v podstatě vztah mezi cizími zdroji a vlastními, resp. celkovými zdroji. Ukazatelé zadluženosti tedy identifikují výši rizika, které podnik podstupuje, pokud financuje své podnikatelské aktivity danou strukturou vlastních a cizích zdrojů.

- **Celková zadluženost** ukazuje v procentech poměr mezi celkovým cizím kapitálem a celkovým kapitálem.

$$\frac{\text{Celkový cizí kapitál} \cdot 100}{\text{Celkový kapitál}}$$

(14)

- **Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu** ukazuje dlouhodobou zadluženost společnosti.

$$\frac{\text{Dlouhodobé výpůjčky} \cdot 100}{\text{Vlastní kapitál}}$$

(14)

- **Ukazatel úrokového krytí** podává obraz kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje úrokové platby.

$$\frac{\text{Zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{Úroky}}$$

(14)

Pro podniky, které jsou kotovány na burze cenných papírů, se pracuje ještě navíc s těmito ukazateli:

- f) Ukazatelé kapitálového trhu.** Primárním záměrem těchto ukazatelů, které převážně využívají skuteční i potencionální investoři je, zda podnik zajišťuje přiměřenou návratnost jimi vloženého kapitálu.

- **Dividendový výnos**

$$\frac{\text{Dividenda na jednu akcii}}{\text{Tržní cena akcie}}$$

(14)

Dalšími ukazateli mohou být např.: dividendy na akcii, čistý zisk na akcii, výplatní poměr, ukazatel dividendového krytí a jiné.

2.6.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele užívané pro měření finanční výkonnosti podniku se podle Šuláka (2005) obecně rozdělují na dvě skupiny:

- Ukazatele jednorozměrné (Baeverův test, Edminsterova analýza).
- Ukazatele vícerozměrné (Altmanův test, Tamariho index rizika, koeficient ZCR, Lisův ukazatel, Tafflerův ukazatel, Springate-Gordonův ukazatel, Fulmerův ukazatel, Index IN 95, Index IN).

Souhrnné ukazatele nebudou v této práci zohledňovány. Blíže jsou tyto ukazatele rozvedeny v literatuře Šulák a Vacík, 2005.

2.7 Moderní přístupy k měření

„Kritika tradičních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku plyne z koncepční bariéry mezi tržním oceněním podniku a výkonností měřenou na základě účetních dat, neboť účetní metody a postupy ne vždy odpovídají ekonomickému pohledu na výkonnost“ (Knappková a Pavelková 2010).

Moderní přístupy měření výkonnosti podniku proto využívají jak finanční ukazatele, tak i ukazatele nefinanční. Tím vznikají nové komplexní modely pro měření výkonnosti. Tradiční přístupy se zaměřují na zobrazení výkonnosti z nedávné minulosti a blízké budoucnosti, naproti tomu moderní přístupy se tento problém tradičních přístupů snaží překonat.

Počátkem devadesátých let tak dochází k formulaci tzv. „nového ideálu“ v oblasti měření podnikové výkonnosti. Epstein a Mazoni (1997) konstatují, že výzvou se stávají takové systémy měření výkonnosti, která splňují následující požadavky (Wagner, 2009):

- Společnosti by měly vytvářet takové systémy měření výkonnosti, které podporují jejich strategii.
- Systémy měření výkonnosti by měly obsahovat nefinanční indikátory, které by doplňovaly indikátory finanční, a to zejména s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů.
- Všeobecný systém měření výkonnosti společnosti by měl být rozložen do systémů dílčích měřítek pro jednotky na nižších úrovních tak, aby umožnil převést cíle společností do říditelných subsystémů.

Mezi nejtypičtější modely moderního přístupu patří zejména EFQM Excellence Model, Six Sigma a BSC (Balanced Scorecard). V následujícím textu budou stručně popsány první dva modely. Model Balanced Scorecard je popsán v další kapitole.

2.7.1 EFQM Excellence Model

Počátkem 90. let si nejsilnější Evropské firmy (Siemens, Renault, Citroen, ABB aj.) uvědomily, že se rozdíl mezi Evropou, Amerikou a Japonském stále prohlubuje, a tak se rozhodly hledat společné řešení pro eliminaci těchto rozdílů. Založily proto Evropskou nadaci pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management). Úkolem této nadace bylo najít nový model řízení, který by evropským firmám pomohl k vyšší konkurenceschopnosti. Výsledkem snažení byl EFQM Excellence Model.

Model EFQM Excellence se soustřeďuje především na vedení lidí v podniku. Umožňuje zejména implementovat, monitorovat a neustále zlepšovat manažerské praxe řízení firem.

Hlavní přednosti podle Janišové a Křivánka (2013) jsou:

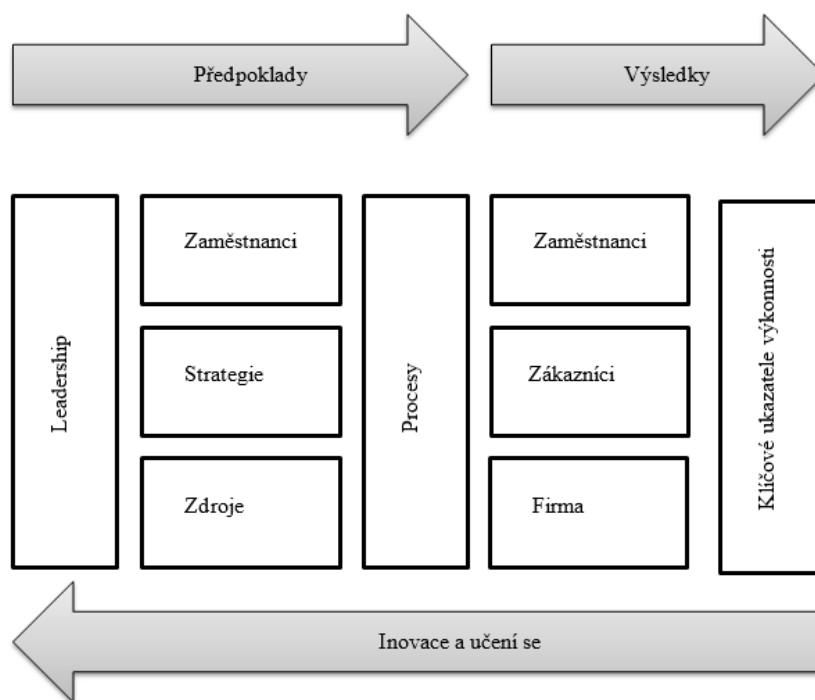
- identifikace oblasti pro zlepšení s největším potenciálem,
- založen na sebehodnocení a poměřování se,
- hybnými silami jsou zde vedení a procesy,
- založen na faktech a objektivních informacích,
- zkoumá dynamické souvislosti.

Model EFQM Excellence je rámec, který je založený na devíti kritériích, mezi které patří:

- leadership,
- zaměstnanci,
- strategické firmy,
- partnerství a zdroje,
- procesy,
- výkonnost zaměstnanců,
- zákazníci,
- firma,
- klíčové ukazatele výkonnosti.

Tato kritéria, jak lze vidět na obrázku 2.3 lze použít pro hodnocení postupu firmy na cestě k jejím vynikajícím (excelentním) výsledkům. Tyto výsledky jsou poté pomocí vůdcovství hybnou silou pro politiku a strategii, prováděnou konkrétními lidmi prostřednictvím partnerství, zdrojů a procesů (Janišová a Křivánek, 2013).

Obr. 2.3 Model EFQM



Zdroj: upraveno podle [JANIŠOVÁ a KŘIVÁNEK, 2013]

2.7.2 Six Sigma

Model je původně japonská metoda pro řízení kvality. Tuto metodu používá od roku 1986 firma Motorola Inc., zároveň je zaregistrovanou značkou této společnosti. Jedná se o ucelenou metodiku zefektivňování prostřednictvím jednotlivých (statistických) metod řízení kvality. „*Koncepce Six Sigma je prezentována jako komplexní a flexibilní systém dosahování, udržování a dalšího zvyšování výkonnosti organizace. Poskytuje organizacím způsob, jak dělat méně chyb ve všech jejich aktivitách*“ (Spejchalová, 2012). Tento model byl původně určen pro elektronický průmysl.

V roce 1995 model Six Sigma začala používat firma General Electric a výsledky implementace ukázaly, že Six Sigma může být neobyčejně úspěšná i oblasti služeb, konkrétně v bankovníctví.

Koncept Six Sigma lze interpretovat několika způsoby (Keřkovský a Valsa, 2012) :

- celková filozofie řízení podniku, která je založena na principu neustálého zlepšování kvality procesů a výrobků,
- přístup ke zvyšování výrobní kvality a výrobků,
- jako požadovanou míru kvality.

2.8 Balanced Scorecard⁴

Název této metody je odvozen z americké sportovní terminologie, kde „scorecard“ označuje sportovní kartičku, na kterou jsou zapisovány sportovní statistiky, zatím co „balanced“ označuje vyváženost mezi jednotlivými ukazateli. Poprvé tato metoda spatřila světlo světa v roce 1992, kdy byl publikován článek v *Harvard Business Review* pod názvem „Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“⁵. Autory jsou David Norton – prezident firmy Nolan Norton⁶ a Robert Kaplan – konzultant a profesor z Harvardu. Článek byl výsledkem dvouletého projektu s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, který byl založen především z přesvědčení, že dosavadní existující přístupy k měření výkonosti podniku založené na základech účetních výkazů jsou již nedostačující. Účastníci projektu se shodli, že spoléhání pouze na souhrnné finanční ukazatele omezuje potenciál podniku, především vytvářet budoucí hodnoty podniku. Proto cílem tohoto projektu bylo vytvoření nového modelu měření výkonnosti, který by dosavadní problém vyřešil. V průběhu projektu se měsíčně scházeli různí představitelé firem z různých oblastí (např. výroby, služeb, těžkého průmyslu, hi-tech) (Kaplan a Norton, 2007).

2.8.1 Princip metody BSC

Základní myšlenkou toho konceptu je soustředění se na měřítka organizace, která jsou klíčová při naplňování strategie⁷ a dosahování strategických cílů. Podle Kaplana a Nortona (2007) metoda BSC vychází z vize a strategie podniku, sleduje jeho výkonnost ze čtyř perspektiv (viz. obr. 2.4): finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. V každé oblasti jsou nastaveny cíle a terminologie pro jejich dosahování.

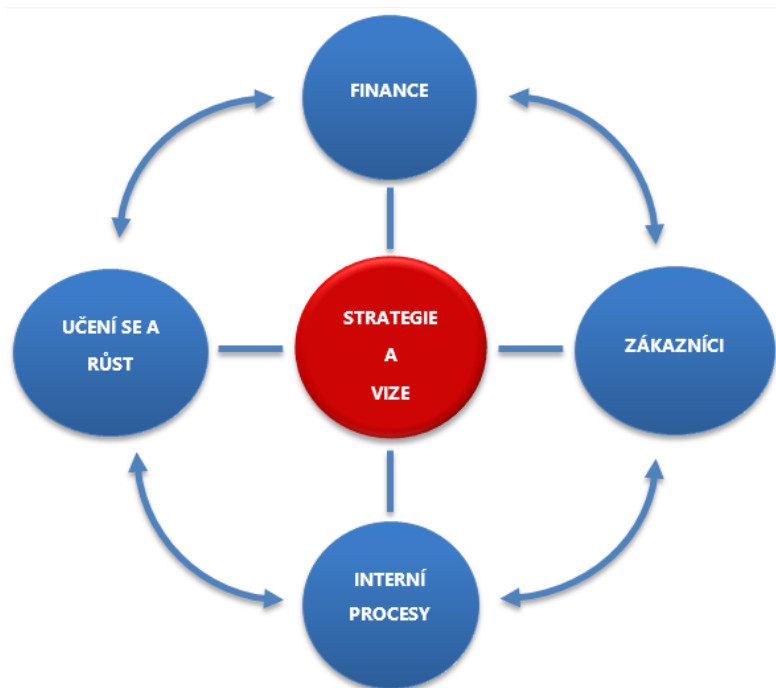
⁴ Dále jen BSC

⁵ Do českého jazyka poprvé přeložen v roce 2000

⁶ Nolan Norton Institute, výzkumná odnož KPMG

⁷ Strategie = způsob jak dosáhnout vize a strategických (obecných) cílů

Obr. 2.4 Grafické zobrazení čtyř perspektiv BSC



Zdroj: upraveno podle [BSC]

BSC viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti (Kaplan a Norton, 2007, s. 21).

Finanční perspektiva. „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“ Ukazuje právě takové cíle, které měří finanční efekt realizace strategie a odpovídá na otázku, zda byl realizován konečný cíl hospodaření podniku, tedy dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.

Zákaznická perspektiva. „Jaké cíle struktury a požadavky zákazníků bychom měli stanovit pro dosažení finančních cílů?“

V této perspektivě se zaměřujeme především na cíle, které souvisí se vstupem na trh a umístění na trhu. Podnik si zde musí jasně vyjasnit, kterou skupinu zákazníků chce oslovovat prioritně a jaký užitek jim chce nabídnout, respektive jak by chtěl být zákazníky vnímán na trhu.

Perspektiva interních procesů. „Jaké cíle, týkající se našich interních procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické?“

Perspektiva interních procesů jasně definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Hlavním pravidlem při

sestavení potřebných výstupů ale není sestavit seznam všech procesů v podniku, ale zaměřit se pouze na ty, které mají při realizaci strategie mimořádný význam. Hovoříme zde tedy o procesech klíčových.

Perspektiva učení se a růstu. „Jaké cíle tykající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

Slouží především k rozvoji infrastruktury podniku potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje tedy považujeme především zaměstnance, znalosti, inovace, inovativní schopnosti a kreativitu, technologie, informace, jakož i informační systémy. Tyto potenciály neslouží pouze k naplňování aktuální strategie, ale představují předpoklady a přísliby pro snazší zvládnutí budoucích změn. Zvyšují tedy potenciál adaptability (Grasseová et al., 2012).

2.8.2 Vytvoření strategické mapy

Autoři koncepce BSC tvrdí, že pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení podniku. Je užitečné vytvořit strategickou mapu, kde jsou pro každou ze základních perspektiv zvolena měřítka, plánované hodnoty měřítek a činnosti, které jsou schopné hodnoty měřítek ovlivnit. Z této mapy dále musí být naprosto jasné, co je třeba udělat a která osoba je zodpovědná, že tyto plánované hodnoty budou dosaženy. Velmi důležitý je proto správný výběr měřítek, neboť právě na měřítka je napojen systém odměňování (Pavelková a Knapková, 2012).

Strategická mapa podle Pavelkové obsahuje:

1. Defínování strategických cílů v jednotlivých perspektivách
2. Defínování strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle
3. Defínování hybných sil pro strategická výstupní měřítka
4. Vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými
5. Defínování řetězce příčinných vazeb – propojení cílů, měřítek a jejich „hybatelů“

2.9 ISO normy

ISO označuje zkratku Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization). Tato organizace se sídlem v Ženevě byla založena 23. února 1947 a jejím úkolem bylo tvořit mezinárodní standarty, normy a jiné typy dokumentů v oblasti standardizace. V současné době má více než 19 500⁸ norem a standardů ISO. Pozice ISO je

⁸ Aktuální číslo k 1.2.2014 (zdroj: http://www.iso.org/iso/catalogue_ics)

silná především v evropských zemích. Ačkoliv tyto normy nejsou nijak právně závazné, často se opírají o vyhlášky nebo rozhodnutí soudu.

2.9.1 ISO 9000

ISO norma řady 9000 se označuje, jako norma pro Management kvality (Quality Management). ISO 9000 vznikla kvůli neustále se zvyšujícím nárokům na systém řízení v organizacích a tak tato norma definuje systém managementu jakosti. Tyto normy byly konstruovány tak, aby organizace všech typů a velikostí byly schopny efektivního řízení kvality. ISO 9000 je v současnosti soubor několika standardů:

- **ISO 9001:2008** – *Systém managementu kvality – Požadavky*, stanovuje požadavky na systém managementu kvality. Souží k zavádění QMS⁹ systémů a jeho certifikaci.
- **ISO 9000:2005** – *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*, pokrývá základní pojmy a slovník související s řízením kvality.
- **ISO 9004:2009** – *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*, se zaměřuje na to, jak zefektivnit systém řízení kvality a účinnosti.
- **ISO 19011:2011** – *Auditování systému managementu kvality*, stanovuje pokyny týkající se vnitřních a vnějších auditů systému jakosti.

2.9.2 Přínos koncepce ISO

Koncepce ISO lze ve své podstatě chápat jako počátek cesty dobrému managementu jakosti. Přesto, podaří-li se organizaci úspěšně vybudovat a dále rozvíjet systém jakosti na bázi normy 9000, může organizace očekávat, že se to kladně projeví několika pozitivními skutečnostmi (Dudek, 2014):

- pořádek v dokumentaci,
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců,
- stabilita jakosti produkce,
- zvýšení bezpečnosti a bezchybnosti výrobků,
- posílení důvěry u zákazníka,
- snazší přístup na zahraniční trhy,
- snazší získávání státních zakázek.

⁹ QMS = Quality Management Systém (Systém řízení jakosti)

2.10 Softwarový nástroj ATTIS

ATTIS je specializovaný software pro řízení a zvyšování výkonnosti firem. Je to sada softwarových nástrojů pro podporu řízení výkonnosti firem a organizací. Využívá především procesního přístupu k řízení a metod strategického měření výkonnosti - balanced scorecard (BSC), řízení prostřednictvím cílů - management by objectives (MBO) a dalších metod a přístupů, jako jsou řízení výkonnosti zaměstnanců, projektové řízení, řízení změn apod.

Obr. 2.5 Grafické zobrazení propojení modelů ATTIS



Zdroj: [ATTIS]

Na obrázku 2.5 můžeme vidět, že software ATTIS používá tři vzájemně propojené moduly (BPM - Procesní řízení společnosti, MBO - Měření výkonnosti společnosti a MOT - Hodnocení a motivace zaměstnanců), které umožňují vytvořit centrální sdílenou informační databázi (MS SQL), ve které uživatelé:

- aktivně tvoří a popisují procesní mapy a modelují organizační strukturu společnosti,
- definují libovolný systém měřitelných ukazatelů výkonnosti (KPIs) a na jeho základě aktivně měří a zlepšují výkonnost firmy,
- stanovují personální cíle a kompetence zaměstnanců a aktivně hodnotí jejich výkonnost včetně vazby do systému odměňování.

Z důvodu utajení informací nemůže být diplomová práce zveřejněna na digitální repositář VŠB-TUO. Proto jsou vynechány následující kapitoly, které jsou dostupné pouze u autora této práce. Vynechanými kapitolami jsou „Analýza současného stavu“, která zahrnuje informace o společnosti jako celku a o aktuální situaci ohledně nasazeného řešení. A dále kapitolu „Návrh modelu výkonnosti v prostředí ATTIS“ a „Zhodnocení přínosů“.

3 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření návrhu modelu měření výkonnosti pro průmyslovou společnost. Po vzájemné konzultaci se zástupcem společnosti průmyslové společnosti vznikl požadavek vytvořit návrh modelu pro měření. V první kapitole je stručně nastíněna problematika této diplomové práce, ve druhé kapitole, byla vysvětlena základní terminologie měření výkonnosti, byly jmenovány, jaké jsou hlavní důvody pro měření výkonnosti a byla popsána stručná historie a evoluce ukazatelů měření výkonnosti. Dále byly charakterizovány některé z nejpoužívanějších metod pro měření výkonnosti a v neposlední řadě byl představen softwarový nástroj ATTIS.

Ve třetí kapitole byl analyzován současný stav průmyslové společnosti, její organizační a procesní struktura a dále byla provedena analýza strategického a hospodářského plánu.

Ve čtvrté kapitole je na základě vypracované analýzy současného stavu vytvořen návrh modelu měření výkonnosti společnosti za pomoci softwarového nástroje ATTIS. V tomto programu byla zpracována organizační struktura společnosti, procesy s jejich procesními kroky, byla vytvořena matice zodpovědnosti, kompetenční modely, a dále byly navrženy ukazatele pro měření výkonnosti.

Cíl této diplomové práce se podařilo splnit a návrh modelu je připraven k měření pomocí reportingu. Model byl navržen na základě měření podle strategických cílů a kompetenčních modelů. Pro následný monitoring je důležité reportovat aktuální hodnoty ukazatelů strategických cílů. Pro plné využití tohoto modelu by bylo vhodné zpracovat celou průmyslovou společnost, aby mohl být využit plný potenciál provázanosti jednotlivých úseků a útvarů.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. STRATEGIE PODNIKU. 1. vyd. Praha: C.H. BECK, 2001, 256 s. ISBN 978-80-7261-199.
- [2] FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Harper Collins, 1984. 276 s. ISBN 0-27-301913-9.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 398 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [5] KAPLAN, Robert a David NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012, 154 s. ISBN 978-80-7179-319-9.
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [8] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [9] MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-861-1936-X.
- [10] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNAPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 336 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [11] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [12] SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality, bezpečnosti a enviromentu*. 1. vyd. Praha: VSEM, 2012, 171 s. ISBN 978-80-86730-87-5.
- [13] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [14] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005, 90 s. ISBN 80-86754-33-2.

- [15] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [16] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-6173-2.
- [17] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

Elektronické dokumenty

- [18] ATTN. *O společnosti ATTN Consulting s.r.o.* [online]. [cit. 2014-02-02] Dostupné z: [<http://www.attn.cz/>](http://www.attn.cz/)
- [19] ATTIS. *Řízení výkonnosti*. [online]. [cit. 2014-02-02] Dostupné z: [<http://www.attis.cz/software/rizeni-v%C3%BDkonnosti.aspx>](http://www.attis.cz/software/rizeni-v%C3%BDkonnosti.aspx)
- [20] BSC. [online]. [cit. 2013-10-12] Dostupné z: [<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>](http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56)
- [21] CONTROLLING. [online]. [cit. 2013-05-10] Dostupné z: [<http://www.financni-rizeni.cz/controlling>](http://www.financni-rizeni.cz/controlling)
- [22] Dotazník měření a řízení výkonnosti podniku – závěrečná zpráva. [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupný z WWW: [<http://www.cafin.cz/node/28>](http://www.cafin.cz/node/28)
- [23] DUDEK, Martin. *Od kontroly jakosti k ISO 9000*. [online]. [cit. 2014-03-02] Dostupné z: [<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj20-cz.htm>](http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj20-cz.htm)
- [24] MARR, Bernard. *Business Performance Management: Current State of the Art* [online]. 2004. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: [<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1222?mode=simple>](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1222?mode=simple)

Seznam zkratek

ABC - Activity Based Costing

BPM – Bussines Procees Management (procesní model)

BSC - Balanced ScoreCard

CFROI - Cash Flow On Investment

ČSN - česká státní norma

EFQM - European Foundation for Quality Management

EMS - Environmental Management Systém (systém environmentálního řízení)

EVA - Economic Value Added

GO – generální opravy

IS - informační systém

ISO - International Organization for Standardization

KFÚ - klíčové faktory úspěchu

KPI - Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

KS – kupní smlouva

MBO - Management by Objectives (řízení podle cílů)

MOT - hodnocení a motivace

MVA - Market Value Added

ORG - organizační schéma

OZ – obchodní zákoník

QMS - Quality Management Systém (systém řízení jakosti)

RN – referent nákupu

ROA - Return on Assets

ROCE - Return on Capital Employed

ROE - Return On Equity

ROI - Return on Investment

ROS - Return On Sales

SMART - Specific – konkrétní, Measurable – měřitelný, Attainable – dosažitelný, Relevant – odpovídající, Time-bound - ohraničený v čase

SO – střední opravy

SoD – smlouva o dílo

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Podnik

Obr. 2.2 Proces měření výkonnosti

Obr. 2.3 Model EFQM

Obr. 2.4 Grafické zobrazení čtyř perspektiv BSC

Obr. 2.5 Grafické zobrazení propojení modelů ATTIS

Seznam grafů

Graf 2.1 Důvody pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti v podniku v ČR

Graf 2.2 Systém měření a řízení výkonnosti k hodnocení (odměňování) manažerů

Graf 2.3 Důvody pro měření výkonnosti podle Bernarda Marra z roku 2003

Graf 3.1 Vývoj hlavních finančních ukazatelů v období 2010 až 2012

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Přístupy k měření výkonnosti podniku

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014

.....

Seznam příloh